

Arnd FLORACK¹ & Claude MESSNER (Basel)

Führungsstrategien und Personalentwicklung in der Hochschule

Zusammenfassung

In Hochschulen werden Konzepte zur Unternehmensführung entwickelt und gelehrt. Angewendet werden sie jedoch häufiger in Wirtschaftsunternehmen als in Hochschulen. Dieser Artikel diskutiert ein Modell zur Übertragung von Führungsstrategien und Grundprinzipien der Personalentwicklung auf Hochschulen. Als Basis einer erfolgreichen Hochschulentwicklung sehen wir die Vereinbarung von klaren Leitlinien, deren Umsetzung in der Verantwortung von Hochschullehrern und Führungsverantwortlichen liegt. Die Vereinbarung von Zielen auf der Ebene der Mitarbeiter bietet die Möglichkeit der Ausrichtung der Tätigkeiten der Mitarbeiter und des optimierten Einsatzes von Ressourcen. Hochschullehrer und Führungsverantwortliche haben dabei nicht nur Vorbildfunktion; sie müssen ihr Handeln auch transparent und fair gestalten. Darüber hinaus ist die Förderung der Entwicklung der Mitarbeiter eine wesentliche Quelle für die Exzellenz einer Hochschule.

Schlüsselwörter

Hochschulentwicklung, Personalentwicklung, Führungsprinzipien

Leadership Strategies and Human Resource Management in Universities

Abstract

Universities develop and teach efficient concepts of leadership. But they do not apply them as often as companies do. In this paper, we discuss the transfer of leadership strategies and basics of human resource management to the management of universities. In our view, the formulation of clear guidelines and goals is an important precondition for an efficient management. Professors and all kind of leaders have the responsibility to bring guidelines and general rules into action. They have to be fair and transparent in behavior and decisions, and should be a role model for their employees. A main source of excellence in universities is staff development which can be strengthened by participation and support of autonomy.

Key words

Higher education, personel development, leadership

¹ e-Mail: arnd.florack@unibas.ch

1 Einleitung

Wenn Sie an Beispiele erfolgreicher Führungsstrategien denken, dann werden Ihnen vielleicht einige Großunternehmen oder erfolgreiche Mittelständler einfallen. Viel seltener werden Sie an Hochschulen denken. Dies ist überraschend, denn tatsächlich finden sich in den Hochschulen die wichtigsten Zentren zur Erforschung des Verhaltens von Menschen in Organisationen. Sie leisten außerdem den Transfer des Wissens aus der organisationspsychologischen Forschung in die Praxis. Allerdings werden die gewonnenen Erkenntnisse in Hochschulen nur selten angewendet. Gerade im akademischen Flügel der Hochschule haben nur die wenigsten Hochschullehrer wohl jemals an einem Führungstraining teilgenommen oder Zielvereinbarungsgespräche mit ihren Mitarbeitern geführt. Systematische Personalentwicklung der Mitarbeiter findet kaum statt. Dies ist umso erstaunlicher, da es sich bei den meisten Universitäten um Organisationen handelt, die von der Zahl der Mitarbeiter und von den finanziellen Mitteln durchaus mit einem mittleren oder großen Unternehmen vergleichbar sind.

Unbestreitbar bestehen Unterschiede zwischen einem Unternehmen und einer Hochschule. Dennoch lassen sich einige Personalführungsstrategien, die sich bei Unternehmen bewährt haben, auch auf eine Hochschule übertragen. In dem vorliegenden Beitrag stellen wir eine Reihe von Maßnahmen vor, die für eine Anwendung in der Hochschule geeignet sind. Der Beitrag ist dabei insbesondere auf den akademischen Bereich der Hochschulen ausgerichtet.

2 Veränderungen in Hochschulen machen professionelle Führung notwendig

Die Hochschulen im deutschsprachigen Raum stehen enormen Herausforderungen und Veränderungen gegenüber. Neue Lehrsysteme wie das Bologna-Modell mit einer Trennung zwischen Bachelor- und Mastersystem werden eingeführt. Verschiedene Auswahlmethoden von Studierenden durch die Hochschulen (z.B. Auswahltests) werden diskutiert und in einigen Studiengängen schon praktiziert. Über die Einführung von Eliteuniversitäten wird nachgedacht. Viele weitere tief greifende Veränderungen kommen hinzu und müssen bei einem stetig steigenden Kostendruck gemeistert werden. Solche Veränderungen, die auch mit einer Verschiebung lange bestehender Strukturen einhergehen, machen eine professionelle Führung der Hochschulen notwendig.

Nehmen wir als Beispiel die Einführung des Bologna-Modells. Hierbei handelt es sich keineswegs nur um eine politische Entscheidung. Tatsächlich müssen Lehrstrukturen verändert werden, die sich zum Teil schon vor Jahrzehnten etabliert haben. Es reicht nicht, bisherige Lehrsysteme und Curricula in das neue System hineinzupressen. Vielmehr ist eine neue Ausrichtung der Lehre ebenso notwendig wie Kompetenzverlagerungen bei den Dozenten. Unausweichlich geht eine derartige Veränderung des Lehrsystems zumindest temporär auch mit einer Mehrbelastung der Mitarbeiter einher. Sie müssen neben ihrer Forschungs- und Lehrtätigkeit in Gremien neue Studien- und Prüfungsordnungen entwickeln und zahlreiche offene, noch nicht geregelte Fragen der Studierenden beantworten.

Konflikte und Widerstände sind vorprogrammiert. Professionelle Führung bedeutet in einem solchen Fall nicht nur, dass die richtigen Entscheidungen zur zukünftigen Entwicklung der Hochschule getroffen werden. Es bedeutet auch, dass die Grundlagen für die Entscheidungen transparent gemacht werden, dass die Entscheidungen bis zur letzten Mitarbeiterebene umgesetzt werden und dass die Mitarbeiter motiviert werden, bei der Umsetzung der Entscheidung mitzuwirken. Eines der ungünstigsten vorstellbaren Szenarien wäre, wenn eine Entscheidung zu einem Lehrsystem auf der höchsten Ebene nicht von den Mitarbeitern getragen wird und die Mitarbeiter ein negatives Image der Hochschule kommunizieren. Die Mitarbeiter eines Unternehmens wie auch einer Universität sind wichtig Schnittstellen zur Welt außerhalb der Organisation, sie treten in einer gewissen Weise als Botschafter einer Organisation auf.

Unzufriedene Mitarbeiter, die die Entscheidungen der Organisation nicht mittragen oder verstehen können, sind Quellen für ein negatives Image und oft wenig motiviert, ihre Aufgaben in einer hohen Qualität zu erfüllen. Jede Organisation wünscht sich das Gegenteil: Mitarbeiter, die hoch motiviert sind und hervorragende Leistungen erbringen. Besonders wünschenswert aus der Sicht einer Organisation ist es, wenn Mitarbeiter freiwillige Leistungen erbringen, die nicht durch die Organisation belohnt werden – man spricht hier von *Organizational Citizenship Behavior*. Gemeint ist beispielsweise die Unterstützung von Arbeitskollegen oder Studierenden aus freiem Willen ohne Erwartung einer Gegenleistung. Im Mannschaftssport lässt sich solches Verhalten erkennen, wenn vermeintlich schwächere Mannschaften technisch und konditionell überlegene Mannschaften schlagen. Der Grund hierfür ist der Einsatz für den Teampartner, um dessen oder deren Schwächen oder Fehler auszugleichen. Im Fußball wird es beispielsweise als Stärke gesehen, wenn jeder für den anderen läuft. In Organisationen sind solche Verhaltensweisen keineswegs selbstverständlich. Sich für den Kollegen einzusetzen oder ihn bei Aufgaben zu unterstützen, bei denen er Hilfe benötigt, kostet private Zeit oder Energie, die man auch für die eigene Karriere einsetzen könnte. Es besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter bei auftretenden Problemen sich als nicht zuständig sehen. Beschwerden von Kunden in Unternehmen oder von Studierenden werden weiter geschoben oder gar nicht beantwortet. Solches Verhalten reduziert die Effektivität der Organisation. *Organizational Citizenship Behavior* hingegen steigert die Effektivität.

Eine Grundvoraussetzung für den Einsatz für die Organisation und die Teamkollegen ist ein positiver Fokus aller Mitarbeiter. Organisationen, in denen Mitarbeiter einen positiven Fokus haben und an die Ziele der Organisation glauben, arbeiten effizienter und haben mehr Spaß bei der Arbeit. Ein Klima, bei dem persönliche Ziele über die Ziele der Arbeitsgruppe oder Organisation gestellt werden, führt in Einzelfällen zu einer individuellen Karriere, es ist jedoch hinderlich für die Effektivität der ganzen Organisation (DAWES, 2000). Professionelle *Führung* – die zielgerichtete Einflussnahme von auf das Verhalten der Mitarbeiter durch die Organisation- und die Führungskräfte (ROSENSTIEL, 2001) – kann Mitarbeiter motivieren und die Umsetzung der Organisationsziele optimieren.

3 Die Vereinbarung von Leitlinien und Kernzielen als Grundlage

Bevor Führungsverhalten zur Anwendung kommen kann, muss klar sein in welche Richtung sich die jeweilige Hochschule entwickeln soll. Hochschulen haben Ziele, die auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sind. Auf einer übergeordneten Ebene besteht das Ziel, Forschung auf einem international hochklassigen Niveau zu produzieren. Jede Hochschulrektorin und jeder Hochschulrektor freut sich, wenn seine oder ihre Hochschule einen guten Platz in einem internationalen Forschungsranking ergattern kann. Weiteres Ziel der Hochschulen ist das Angebot hervorragender Lehre. Gerne möchte man auch hier in Rankings hervorragend abschneiden, um so letztendlich interessierte Studierende für das Studium zu gewinnen. Auf einer weiteren Ebene sind auch andere Ziele wichtig: Ein positives Echo in den Medien, die Anwerbung von möglichst umfangreichen Drittmitteln und viele mehr.

In seltenen Fällen sind jedoch die Ziele der Universität als Organisation in klaren Grundsätzen festgeschrieben. Sind Leitsätze vorhanden, so lassen diese oft Klarheit vermissen. Sätze wie „Im Zentrum unserer Arbeit stehen die Kunden (Studierenden)“ oder „Wir stehen für exzellente Qualität (in der Lehre)“ findet man ebenso wenig wie andere klare Bekenntnisse, die bei Unternehmen selbstverständlich sind. Tatsächlich kann man spekulieren, dass die Leitlinien der Universitäten im deutschsprachigen Raum mehr als 90 Prozent der Mitarbeiter nicht bekannt sind.

Die Festlegung und Kommunikation klarer Leitlinien, die sich tatsächlich auch zwischen den verschiedenen Universitäten mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten unterscheiden können, bilden die Grundlage für die Personalführung. Dabei muss es in der Hochschule möglich sein, bestimmte Maßnahmen eben unter Berufung auf diese Leitlinien durchzusetzen.

4 Die Umsetzung von Organisationszielen durch Führungskräfte

Sind Leitlinien für eine Hochschule formuliert, ist klar in welche Richtung sich eine Hochschule entwickeln soll. Die Aufgabe der Führungskräfte ist es, diese Leitlinien für ihren jeweiligen Bereich zu adaptieren und umzusetzen. Dies ist keine triviale Aufgabe und insbesondere dann schwierig, wenn es zu den Aufgaben gehört, die Entwicklung der Mitarbeiter zu selbstbewussten, motivierten und fachlich kompetenten Individuen zu fördern (diese Aufgabe sollte ebenfalls in den Leitlinien festgeschrieben sein). Auf der Basis umfangreicher Forschung schlagen FREY & SCHULZ-HARDT (2000; siehe auch FREY, 1998; FREY & SCHUSTER, 1996) ein Führungsmodell vor, das eine Reihe von Prinzipien umfasst, an denen Führungskräfte ihr Verhalten ausrichten sollen, um ihre Führungsaufgaben im Sinne einer exzellenten Entwicklung der Organisation umzusetzen. Dieses Modell lässt sich aus unserer Sicht hervorragend auf die Situation von Hochschullehrern als Führungskräften in der Hochschule anwenden.

Aus dem umfangreichen Modell von FREY & SCHULZ-HARDT (2000) lassen sich aus unserer Sicht insbesondere fünf Prinzipien extrahieren², die eine positive Entwicklung von Hochschulen unterstützen (Abb. 1).

- 1.) die Sinn- und Visionsvermittlung durch die Führungskraft,
- 2.) die Zielorientierung (Zielvereinbarung, zielorientiertes Feedback und Bonifikation zur Unterstützung zielorientierten Verhaltens),
- 3.) die Transparenz des Führungshandelns,
- 4.) die Autonomie der Mitarbeiter und
- 5.) das persönliche Wachstum der Mitarbeiter.

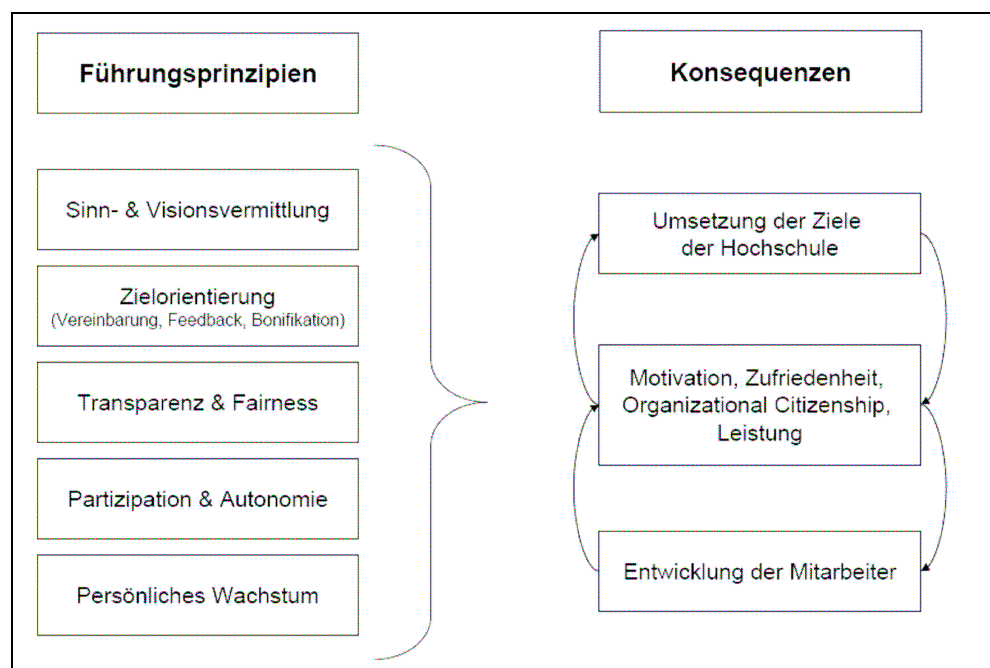


Abb. 1: Führungsprinzipien und Konsequenzen für Hochschule und Mitarbeiter

4.1 Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung

FREY & SCHULZ-HARDT (2000) argumentieren, dass Mitarbeiter ihre Arbeit in ein sinnvolles Ganzes einordnen müssen. Bei Arbeitern, die nur wenige Schrauben bei der Fertigung eines Autos anbringen, ist dieser Punkt offensichtlich. Das Wissen, das diese Arbeiter an einem der hochwertigsten Automobile (z.B. einem

² FREY & SCHULZ-HARDT (2000) nennen insgesamt 12 Führungsprinzipien. Zum Zwecke der Übertragung des Modells auf die Führung in der Hochschule haben wir die aus unserer Sicht wichtigsten Prinzipien übernommen und durch Referenzen auf aktuelle Forschungsarbeiten ergänzt. Das heißt, das hier vorgestellte Modell wurde in starker Anlehnung an FREY & SCHULZ-HARDT formuliert, unterscheidet sich aber in einigen Punkten von diesem Modell.

Porsche) mitarbeiten, wird die Motivation erhöhen und die Fehler reduzieren. Einen ähnlichen Prozess kann man sich auch bei einem Doktoranden vorstellen, der seine Arbeit in einer exzellenten Arbeitsgruppe einbringt, die an einem wichtigen Forschungsgebiet arbeitet. Der Leiter der Arbeitsgruppe muss die Fähigkeit mitbringen, die Mitarbeiter für die Forschung zu begeistern. Die „Vision“ die dabei vermittelt wird, kann sich auf Ziele der Arbeitsgruppe, aber auch auf Ziele der Universität beziehen. Die Mitarbeiter müssen eine Vorstellung davon haben, warum es wichtig ist, sich für die Arbeitsgruppe oder Universität zu engagieren. Das Gefühl, einen wichtigen und wertvollen Beitrag zu leisten, ist dabei von großer Bedeutung. Sobald Mitarbeiter die Vorstellung haben, dass ein Beitrag von ihnen unbedeutend ist, werden sie sich kaum mehr einsetzen als nötig. Besonders kritisch ist eine Situation einzuschätzen, in der Mitarbeiter nicht nur eine Vision vermissen, sondern keinerlei Sinn in der Arbeit sehen. Dies trifft insbesondere bei Tätigkeiten zu, die Mitarbeiter durchführen, nur „weil es halt gemacht werden muss“, bei denen ihnen aber der Sinn gänzlich unklar ist. Insbesondere Belastungen werden eher toleriert, wenn ihnen ein subjektiver Sinn – z.B. als eine Herausforderung – gegeben wird (FREY & SCHULZ-HARDT, 2000).

Die Führungskraft selber ist das beste Vorbild für die Mitarbeiter. Wenn sie eine Vision vermissen lässt, so sind auch alle möglichen Versuche, eine Vision bei den Mitarbeitern zu vermitteln, zum Scheitern verurteilt. Letztendlich vermittelt ein Professor, der an den Sinn und die Erfolgsmöglichkeiten seiner Arbeit glaubt, ein positives Bild an die Mitarbeiter und auch an die Studierenden.

4.2 Prinzip der Zielorientierung

4.2.1 Zielvereinbarungen auf Mitarbeitererebene

Wenn eine Führungskraft in ihrem Verhalten die Ziele der Organisation in optimaler Weise umsetzt, so ist dies eine gute Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeiter diese Ziele auch übernehmen. Allerdings ist oft nicht ganz klar, was die Organisationsziele und Leitlinien für die Arbeit des Mitarbeiters bedeuten. Für eine Identifikation des Mitarbeiters mit der Organisation ist es daher notwendig, dass die Führungskraft die Organisationsziele optimal auf den Mitarbeiter zuschneidet.

Die einfache Festlegung der Mitarbeiterziele, in dem sie von der Organisationsebene auf die Mitarbeiter herunter gebrochen werden, erhöht nicht immer die Leistung der Mitarbeiter. Tatsächlich können solche Ziele dazu führen, dass Mitarbeiter sich überfordert fühlen, weil sie kaum eine realistische Möglichkeit sehen, die Ziele zu erreichen (MITCHELL, 1997). Führung, die sich allein auf organisationsorientierte Zielvorgaben und deren Überprüfung beschränkt (management by objectives) ist wenig effizient. Beispielsweise wäre die einfache Vorgabe an einen promovierten Mitarbeiter unsinnig, im Laufe der nächsten zwei Jahre fünf A-Level-Journalpaper zu publizieren, wenn die Fähigkeiten des Mitarbeiters nicht berücksichtigt werden. Stattdessen führt eine Zielsetzung dann zu besseren Leistungen, wenn der Leistungsstand der Mitarbeiter berücksichtigt wird (KLEINBECK & SCHMIDT, 1996). Dabei haben sich insbesondere solche Ziele als leistungsfördernd herausgestellt, die schwierig und herausfordernd sind und zugleich präzise und spezifisch formuliert werden. Allgemeine oder vage formulierte Ziele sind wenig hilfreich.

Möglicherweise gehen Hochschullehrer davon aus, dass die Ziele der Mitarbeiter klar sind und nicht noch deutlicher gemacht werden müssen. Dies trifft aber oft nicht zu. Gerade für Assistierende sind die Ziele und Inhalte ihrer Arbeit in vielen Bereichen unklar. Oft ist nicht klar, ob die Forschung oder die Lehre Priorität hat. Vielen Doktoranden sind auch die Inhalte und der zeitlichen Rahmen ihrer Dissertation unklar. Konkrete Zielformulierungen und Schwerpunktsetzungen sind hier wichtig und führen dazu, dass die Energie der Mitarbeiter auf die konkreten Ziele ausgerichtet wird. Zu beachten ist aber, dass dies zwangsläufig damit einhergeht, dass Aktivitäten zurückgestellt werden, die weniger relevant für die vereinbarten Ziele sind. Ungünstig kann sich dies dann auswirken, wenn wichtige Inhalte bei den Zielvereinbarungen ausgelassen wurden. Werden beispielsweise Aktivitäten in der Hochschulverwaltung in den Zielvereinbarungsgesprächen nicht berücksichtigt, kann dies dazu führen, dass die entsprechenden Mitarbeitenden ihre Aktivitäten in diesem Bereich reduzieren.

Hochschullehrer müssen letztendlich die zentralen Aufgaben ihrer Mitarbeiter definieren und die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter erkennen. Sie müssen dann auf der Basis der allgemeinen Leitlinien für jeden Mitarbeiter spezifische Ziele formulieren, die sich an der Kompetenz des einzelnen Mitarbeiters orientieren und auf dem richtigen Schwierigkeitsniveau angesiedelt sind. Die Festlegung der Ziele kann in einem Zielvereinbarungsgespräch mit dem Mitarbeiter erfolgen. Wenn die Mitarbeiter bei der Zielbedingung mitwirken, erhöht dies die Bindung an die Ziele.

4.2.2 Zielorientiertes Feedback

Die Vereinbarung von Zielen hat letztendlich auch den Vorteil, dass die Mitarbeiter an der Erreichung dieser Ziele gemessen werden können und dass ein mitarbeiterbezogenes Feedback gegeben werden kann. Tatsächlich steigert die Rückmeldung über die Erreichung von schwierigen und herausfordernden Zielen die Leistung (KLEINBECK & SCHMIDT, 1996). Feedback ohne vorherige Vereinbarung von Zielen zeigt dagegen keine Wirkung auf die Leistung.

Feedback ermöglicht den Mitarbeitern eine Einsicht darüber zu erhalten, wo sie auf dem richtigen und wo auf dem falschen Weg sind. Es vermittelt bei entsprechendem Erfolg darüber hinaus ein Gefühl der Selbstwirksamkeit (BANDURA, 1977), das wiederum von enormer Bedeutung für zukünftige Leistungen ist (FELTZ & LIRGG, 1998). Auch die Rückmeldung, dass Ziele nicht erreicht werden konnten, ist bedeutsam. Mitarbeiter können so frühzeitig einschätzen, ob die gewählte Laufbahn für sie die richtige ist oder aber ob sie sich nach anderen Möglichkeiten umschauen sollten. Umgekehrt gibt die Leistungsbeurteilung den Hochschullehrern die Möglichkeit, Personalentscheidungen auf einer begründeten Ebene zu fällen, zum Beispiel, wenn es darum geht, welcher Mitarbeiter nach Abschluss der Dissertation weiterbeschäftigt wird.

Als Grundlage für das Feedback können objektive und subjektive Quellen verwendet werden. Objektive Quellen wie die Publikationen und der Erfolg bei Anwerbung von Drittmittelgeldern können und sollten unmittelbar in das Feedback einfließen, sie können jedoch kaum die einzige Quelle der Beurteilung sein. Zusätzlich sind subjektive Einschätzungen mit all ihren Schwächen unabdingbar für die Beurteilung. Dabei kann unterschieden werden, ob es sich bei den

herangezogenen subjektiven Einschätzungen um Aufwärts- (Mitarbeiter / Studenten) oder Abwärtsbeurteilungen (durch den Vorgesetzten / Hochschullehrer) oder um Beurteilungen durch Gleichgestellte handelt (MARCUS & SCHULER, 2001).

Werden all diese Quellen berücksichtigt spricht man auch von einem 360 Grad Feedback – ein Instrument, das in Unternehmen häufig Anwendung findet. Die Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Datenquellen hat verschiedene Vor- und Nachteile und ein 360 Grad Feedback ist nicht immer von Vorteil (KLUGER & DENISI, 1996; WALDMAN, ATWATER & ANTONIONI, 1998). Insbesondere kritisch ist die Beurteilung durch Gleichgestellte, da sie das Arbeitsklima untergraben kann. Der Standard sind die Beurteilungen durch den Vorgesetzten, bei Assistierenden oder Oberassistenten also dem Lehrstuhlinhaber. Diese Form ist in Organisationen von Beurteilern und Beurteilten insgesamt am meisten akzeptiert (MARCUS & SCHULER, 2001). Problematisch ist neben den Fehlerquellen, die jeder subjektiven Beurteilung unterliegen (z.B. Beurteilung nach persönlicher Sympathie), dass die Lehrstuhlinhaber in vielen Fällen keinen direkten Einblick in die Leistung der Mitarbeiter haben. Dies gilt wohl vor allem, aber nicht nur für die Lehrtätigkeit der Mitarbeiter. Hier muss der Lehrstuhlinhaber auf andere Quellen zurückgreifen, wie zum Beispiel auf die Evaluation der Lehre durch die Studierenden. Ein Beurteilung durch den Lehrstuhlinhaber auf der Basis verschiedener Datenquellen wie der eigenen subjektiven Einschätzung, den verfassten Publikationen, den eingeworbenen Forschungsgeldern, aber auch den Beurteilungen durch die Studierende erscheint insgesamt sinnvoll.

Es ist außerdem empfehlenswert, das Feedback in Mitarbeiterjahresgespräche einzubinden und den Mitarbeitern auch eine schriftliche Beurteilung auszuhändigen, die unterstützt wird durch eine Beurteilung auf Einstufungsskalen. Die Beurteilungen wie auch die verwendeten Skalen sollten dabei möglichst genau auf die vereinbarten Ziele zugeschnitten sein. Insgesamt bietet es sich an, neben einem formalisierten Feedback in einem bestimmten Zeitintervall (z.B. einmal pro Jahr) stetig informelles Feedback in konstruktiver Weise zu geben (vgl. FARR, 1991). Dies unterstützt die Mitarbeiter bei der Entwicklung optimaler Verhaltensstrategien. Bei einem rein formalisierten Feedback besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter versuchen, sich zu verteidigen und Erklärungen für Missstände zu finden.

Wichtig ist, dass das Feedback spezifisch, verhaltensbezogen und konstruktiv gegeben wird. Das heißt, die Rückmeldungen sollten sich an dem spezifischen Stand der Zielerreichung orientieren und nicht ausschließlich am Gesamtergebnis festgemacht werden. Pauschalierte oder generalisierte Beurteilungen einer Person („Sie sind ungeeignet.“) sollten vermieden werden. Vielmehr sollten die Rückmeldungen auf der Ebene konkreter Verhaltensweisen erfolgen und Verbesserungsvorschläge beinhalten, so dass auf der Verhaltensebene unmittelbare Anpassungen vorgenommen werden können.

4.2.3 Bonifikation zur Unterstützung zielorientierten Verhaltens

Ob und wie die vereinbarten Ziele umgesetzt werden, hängt zum einen von den Möglichkeiten und Fähigkeiten des Mitarbeiters und zum anderen von konkurrierenden Zielen des Mitarbeiters ab. Wir haben schon angesprochen, dass die Ziele optimal auf den Mitarbeiter zugeschnitten werden sollten. Ein anderer Punkt

ist, dass die Mitarbeiter auch die Möglichkeit haben müssen, die Ziele umzusetzen. Das heißt, die Rahmenbedingungen – zum Beispiel die zur Verfügung stehende Zeit – müssen die Umsetzung möglich machen. Ein anderer Punkt, der der Umsetzung von Zielen im Weg stehen kann, bezieht sich auf die Dominanz konkurrierender Ziele des Mitarbeiters. Gerade im Hochschulalltag können sich zu den vereinbarten Zielen auch konkurrierende Ziele ergeben, die für die Mitarbeiter eine hohe Priorität haben – beispielsweise Ziele im Zusammenhang mit der eigenen akademischen Karriere.

Nach den Annahmen der VIE-Theorie von VROOM (1964; siehe auch HECKHAUSEN, 1989) verfolgen Mitarbeiter Handlungen vorrangig, wenn das erwartete Handlungsergebnis mit positiven Folgen verbunden ist. Mitarbeiter beurteilen eine Handlung (z.B. eine Seminarveranstaltung vorbereiten) nicht nur nach dem direkten Handlungsergebnis (z.B. eine gute Lehrveranstaltung halten), sondern nach den verschiedenen Handlungsfolgen. Diese Handlungsfolgen können von Mitarbeitern unterschiedlich bewertet werden und vor allem anders bewertet werden als von der Organisation. Zeit in eine Lehrveranstaltung zu investieren, kann in diesem Sinne zwar zu einem positiven Ergebnis führen, aber auch die Folge haben, dass weniger Zeit für Publikationen zur Verfügung steht, die für den Mitarbeiter von zentraler Bedeutung für spätere Bewerbungen sind.

In dem angeführten Beispiel wird auch ein konkretes Problem von Zielvereinbarungen im akademischen Bereich der Hochschule deutlich: Die Verbindung von Forschung und Lehre. Engagement in der Lehre hat eine negative Instrumentalität für die Forschung und umgekehrt. Aus unserer Sicht ist es wenig hilfreich, dieses Problem – wie meist die gängige Praxis – zu ignorieren. Vielmehr sind Maßnahmen notwendig, um diesem Problem entgegen zu steuern. Dies können strukturelle Maßnahmen sein. Beispielsweise kann (wie auch zum Teil zumindest üblich) den Mitarbeitern in der Qualifizierungsphase ein Teil der Lehre erlassen werden. Andererseits ist es auch möglich die Instrumentalitäten des Engagements in der Forschung und Lehre zu beeinflussen, beispielsweise durch attraktive hochschulinterne Bonussysteme für Lehrende oder Forschende. So kann durch einen attraktiven Bonus die Instrumentalität des Engagements in der Lehre erhöht werden. Ein Bonus kann finanzieller Art sein oder auch beispielsweise darin bestehen, dass ein Freisemester gewährt wird. Es ist klar, dass bei der Planung von Bonifikationen die Leitlinien der jeweiligen Hochschule oder der jeweiligen Arbeitsgruppe entscheidend sein müssen.

4.3 Prinzip der Transparenz und Fairness

Ein weiteres zentrales Prinzip der Führung ist das der Transparenz und Fairness. Ein transparentes und faires Vorgehen erhöht selbst bei unangenehmen Konsequenzen für den einzelnen die Akzeptanz auch negativer Entscheidungen deutlich (BROCKNER & WIESENFELD, 1996). In der Forschung zur organisationalen Fairness und Gerechtigkeit hat man drei Arten der Gerechtigkeit unterschieden: distributive, prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit (GREENBERG & BARON, 2003).

Die *distributive Gerechtigkeit* bezieht sich auf die gerechte Verteilung von Outcomes und Ressourcen. Hierzu zählt beispielsweise die Auffassung, dass wer mehr leistet auch mehr Gehalt bezieht oder einen größeren Arbeitsraum oder mehr Mitarbeiter bekommt. Die Wahrnehmung distributiver Gerechtigkeit rührt immer aus Vergleichen, z.B. mit dem Einkommen der Kollegen. Es hat sich gezeigt, dass Mitarbeiter, die ein Ungleichgewicht zwischen ihrem Engagement (dem Input) und den Leistungen des Unternehmens (Gehalt / Urlaub / Status / ... = Output) wahrnehmen, ihr Engagement reduzieren oder aber sich Vorteile verschaffen (z.B. Nutzung von Besitz der Organisation für private Zwecke bis hin zu Diebstahl von Büromaterial). Das heißt, die Mitarbeiter versuchen, ein Gleichgewicht zwischen ihrem Input und dem erzielten Output herzustellen. Dieses Gleichgewicht (immer im Vergleich auch zu den anderen Mitarbeitern) wird dann als gerecht erlebt.

Die *prozedurale Gerechtigkeit* betrifft das Vorgehen bei Entscheidungen. Ein Studierender, der ohne Vorwarnung nach mehrmaligem Fehlen aus dem Seminar ausgeschlossen wird, wird dies als ungerechtes Vorgehen ansehen. Wurde aber schon am Anfang auf die Konsequenz mehrmaligen Fehlens hingewiesen, dann ist die Akzeptanz einer entsprechenden Entscheidung größer.

Die *interaktionale Gerechtigkeit* bezieht sich schließlich auf die Art und Weise, wie den Mitarbeitern (oder Studierenden) eine Entscheidung nahe gebracht wird. Es hat sich beispielsweise gezeigt, dass eine sensible und umfassend begründete Übermittlung von Entscheidungen im Hinblick auf Nullrunden bei Gehältern in Krisensituationen vorteilhaft ist (SCHRAUBROECK, MAY & BROWN, 1994).

Für den Alltag von Führungskräften in der Hochschule ergeben sich hieraus unmittelbare Implikationen:

4.3.1 Transparenz und Konsistenz

Voraussetzung für eine faire Vorgehensweise ist, dass Regeln und Leitlinien zu einem frühen Zeitpunkt transparent gemacht und dann konsistent eingehalten werden. Ungünstig ist, wenn Regeln nach einer Entscheidung bekannt gegeben werden oder wenn Regeln nur auf bestimmte Mitarbeiter angewendet werden – wenn beispielsweise ein Mitarbeiter aufgrund seiner Forschungsleistung von Lehraufgaben freigestellt wird, nicht aber ein anderer mit einer vergleichbaren Leistung.

4.3.2 Möglichkeit der Korrektur

Es ist es wichtig, immer Möglichkeiten der Revision offen zu halten. Beispielsweise sollten Studierende, die durch eine wichtige Prüfung fallen und ihr Studium daher nicht fortsetzen können, bei begründeten Zweifeln am Prüfungsergebnis, die Möglichkeit zur Beantragung einer Zweikorrektur haben. Eine Revisionsmöglichkeit erhöht die wahrgenommene Fairness von Entscheidungen. Dies gilt auch für Entscheidungen auf der Mitarbeiterebene. Der Eindruck eines Hochschullehrers, ein Doktorand engagiere sich zu viel oder zu wenig in Lehre oder in der Forschung sollte sich nicht erstmals in Bewertung der Dissertation zeigen. Stattdessen sollte dem Doktorand frühzeitig die Gelegenheit gegeben werden, sein Verhalten zu ändern.

4.3.3 Begründete und sozial-sensitive Erläuterung von Entscheidungen

Für die Akzeptanz einer Entscheidung ist von zentraler Bedeutung, wie diese kommuniziert wird. Mitarbeiter akzeptieren und folgen Entscheidungen eher, wenn sie über die Hintergründe der Entscheidungen informiert und wenn die Entscheidungen unter Wertschätzung der einzelnen Personen übermittelt werden (BROCKNER & WIESENFELD, 1996). Dies gilt für die verschiedensten Arten von Entscheidungen. Ein sehr deutliches Beispiel im Hochschulsystem sind individuelle Personalentscheidungen, wie die Auflösung oder Nichtfortsetzung eines Anstellungsvertrags. Das Vorgehen bei Gehaltskürzungen oder die Einführung von Rauchverboten am Arbeitsplatz gehören aber ebenso dazu.

4.3.4 Leistung muss angemessen honoriert werden

Zu einer fairen Behandlung von Mitarbeitern gehört auch eine angemessene Vergütung oder Honorierung der Leistung. Überbezahlung kann dazu führen, dass das Anspruchsniveau der Mitarbeiter steigt und sie nach einiger Zeit die Mehrbezahlung auch für gerechtfertigt halten. Unterbezahlung kann dazu führen, dass Mitarbeiter ihre Leistung reduzieren (z.B. innere Kündigung) oder sich auf Kosten der Organisation Vorteile verschaffen (z.B. den Arbeitsplatz für private Dinge nutzen). Aus einer theoretischen Perspektive sind leistungsorientierte Vergütungen optimal, wie sie ja auch vermehrt auf der Ebene der Professoren eingeführt werden³. Dabei muss eine Leistung nicht unbedingt finanziell vergütet werden. Gerade im Hochschulbereich sind auch andere Bonifikationen wie Erweiterung der Forschungsressourcen, Auszeichnungen für hervorragende Lehre oder Reduktion der Lehrverpflichtung interessante Maßnahmen. Bei jeglicher Art der leistungsgerechten Vergütung bleibt natürlich das Problem der adäquaten Leistungsbeurteilung.

4.4 Prinzip der Partizipation und Autonomie

Mitarbeiter akzeptieren Entscheidungen und Beurteilungen eher, wenn sie die Möglichkeit haben, gehört zu werden (z.B. GREENBERG, 1986). Einbezug der Mitarbeiter bedeutet dabei nicht, dass eine Entscheidung gefällt wird, die von den Mitarbeitern bevorzugt wird. Allein das Wissen, dass der Standpunkt berücksichtigt wurde, spielt eine wichtige Rolle. Die Partizipation von Mitarbeitern und Studierenden an Entscheidungen ist vor allem aus zwei Gründen von Bedeutung. Zum einen erhöht die Beteiligung an einer Entscheidung die Akzeptanz und die Identifikation mit der Entscheidung. Mitarbeiter fühlen sich später dann stärker an die entsprechenden Vorgaben gebunden und setzen diese auch mit größerer Wahrscheinlichkeit in Verhalten um. Zum anderen wird das Potential der Mitarbeiter gestärkt, Probleme zu erkennen, zu lösen und eigenständig Entscheidungen zu fällen.

Wird die Möglichkeit der Entscheidung auch auf den Mitarbeiter übertragen, spricht man von einer vertikalen Erweiterung der Arbeitsaufgaben (job enrich-

³ Die Einführung eines leistungsgerechten Vergütungssystem darf nicht als versteckte Senkung der Lohnkosten missbraucht werden.

ment), die auch mit einer größeren Autonomie des Mitarbeiters verbunden ist. Verschiedene Befunde deuten darauf hin, dass die vertikale Erweiterung der Arbeitstätigkeit tatsächlich zu einer Erhöhung der Motivation und Arbeitsleistung der Mitarbeiter führt (z.B. ORPEN, 1979). Ein Mitarbeiter, der eigenständig und ohne Rücksprache Entscheidungen fällen kann, arbeitet zudem effizienter und schneller.

Grundsätzlich ist hervorzuheben, dass Entscheidungen oder Beurteilungen, die in Gruppen getroffen werden, nur in den wenigsten Fällen zu einer Verbesserung der Entscheidungsgüte führen. Partizipation darf daher nicht falsch verstanden werden als ein Zerreden von Entscheidungen in einer Gruppe. In den Fällen, in denen eine Delegation der Entscheidungen nicht möglich ist, sollte die Entscheidung bei der Führungskraft (dem Lehrstuhlinhaber) bleiben. Partizipation bedeutet, dass Entscheidungen soweit wie möglich auf untere Hierarchieebenen verlagert werden und dass bei Entscheidungen, die auf höheren Ebenen getroffen werden, die Anmerkungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Dies heißt durchaus auch, dass Entscheidungen von der Führungskraft gefällt werden, die nicht den Wünschen der Mitarbeiter entsprechen.

4.5 Prinzip des persönlichen Wachstums

Die Mehrheit der Mitarbeiter im akademischen Bereich der Hochschule befindet sich in der Qualifizierungsphase. Diese Mitarbeiter haben den größten Teil ihrer Karriere noch vor sich und sind oft hoch motiviert, sich persönlich weiterzuentwickeln. Zur Aufgabe der Hochschule und insbesondere der Hochschullehrer gehört es, diese Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu unterstützen. Wie wir schon im Abschnitt zu den Zielvereinbarungen angesprochen haben, ist es daher nicht sinnvoll, nur mit festgelegten Zielvorgaben zu arbeiten. Die Mitarbeiter sollten auch unterstützt werden, eigene Zielvorgaben zu entwickeln, zu übertreffen und neue zu setzen. Gerade im Wissenschaftsbereich ist hierbei die „Selbstregulation“ ein zentraler Faktor. Beispielsweise müssen Doktoranden lernen, ihre eigenen Projekte zu entwickeln, zu managen und sich selbst bei der Erfüllung von ihren Zielvorstellungen zu überwachen. Dies ist eine Aufgabe, die für viele Doktoranden viel schwieriger ist als man zunächst erwarten kann. Die Doktoranden kommen meist direkt aus dem Studium und haben bisher wenig Erfahrungen damit gesammelt, selbständig Projekte zu betreuen. Hier ist zunächst eine stärkere Betreuung durch die Hochschullehrer gefragt, die diese dann nach und nach herunterschrauben sollten.

FREY & SCHULZ-HARDT (2000) leiten das Führungsprinzip des persönlichen Wachstums unmittelbar aus Forderungen von Arbeitspsychologen wie HACKER (1999) und HACKMAN & OLDHAM (1980) und von Motivationspsychologen wie DECI & RYAN (1985) und CSIKSZENTMIHALYI (1979) ab. Diese fordern, dass eine Persönlichkeitsentfaltung bei der Arbeit möglich sein sollte, und beziehen dies unmittelbar auf das Konzept der Arbeitsbereicherung (Job Enrichment).

Die Förderung der Arbeitsbereicherung ist ein Punkt, der in Hochschulen meist leichter umzusetzen ist als bei einem Wirtschaftsunternehmen. So lernen Studierende in einigen Fächern zu Beginn ihres Studiums ausgewählte Inhalte aus

vorgegebener Literatur. Im Laufe ihres Studiums lernen sie selbst Literatur zu suchen, Inhalte kritisch zu hinterfragen und eigene Transferleistungen zu entwickeln. Neben der Arbeitsbereicherung in der Art des Wissenserwerbs bietet das Studium auch eine Arbeitsbereicherung, die über das Fachwissen hinausgeht. Vom passiven Zuhören zu Beginn des Studiums bereichern im Laufe des Studiums die Fähigkeiten der Präsentation des Wissens in Wort und Schrift und eine aktive Mitarbeit in der Forschung das Studieren. Die Doktoranden können eine vergleichbare Bereicherung ihrer Arbeit erleben. Neben der Zunahme der Komplexität der fachlichen Tätigkeiten und der Zunahme der Verantwortung und Selbstständigkeit der Forschung nimmt ebenso die Vielfalt der Tätigkeit zu, denn die Forschungstätigkeit wird bereichert durch die Lehre, durch administrative Aufgaben und die ersten Erfahrungen als Führungskraft. Auch die Hochschullehrer haben die Möglichkeit ihre Arbeit durch größere Forschungsprojekte oder durch die Übernahme von politischen Aufgaben oder ähnlichem zu bereichern.

5 Grenzen und Möglichkeiten von Führungsstrategien und Personalentwicklung

Die neuen Herausforderungen, die Hochschulen in Angriff nehmen müssen, machen eine professionelle Führung der Mitarbeiter unabdingbar. Dies umso mehr, wenn man bedenkt, dass die Mitarbeiter das Fundament einer erfolgreichen Hochschule sind. Ohne qualifizierte und hoch motivierte Mitarbeiter ist in einer Hochschule weder exzellente Lehre noch exzellente Forschung möglich. Konsequenterweise haben wir in dem vorangehenden Modell die Führung der Mitarbeiter im akademischen Bereich einer Hochschule vor allem im Hinblick auf zwei Perspektiven betrachten:

- a) Die Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Ziele der Hochschule und
- b) die Entwicklung der Mitarbeiter. Grundvoraussetzung für Führung mit einer Orientierung an diesen beiden Punkten ist, wie angesprochen, eine klare Ausrichtung der jeweiligen Hochschulen.

Aus unserer Sicht können Hochschulen ganz unterschiedliche Ausrichtungen haben, und wir möchten an dieser Stelle kein Plädoyer für die eine oder andere Ausrichtung halten. Tatsächlich gibt es hier viele vorstellbare Modelle. Eine Universität, in der spezifische Gruppen eine spezifische Ausrichtung erhalten, ist auch eine Möglichkeit. Wir möchten aber unterstreichen, dass eine klare Ausrichtung und klare Leitlinien, die notwendige Voraussetzung für erfolgreiches Führungshandeln sind. Erst wenn klare Leitlinien vorhanden sind, kann ein Hochschullehrer Transparenz herstellen und die Ziele auf die Mitarbeiter und Studierenden ausrichten. Für einen Mitarbeiter oder einen Studierenden ergeben sich an einer Elitehochschule ganz andere Leistungsziele als an einer Hochschule, die auf die Breite ausgerichtet sind. Wenn die Ausrichtung der Hochschule nicht klar ist, bleiben auch die an Mitarbeiter und Studierende gestellten Anforderungen unklar.

Hochschullehrer und andere Führungskräfte können ihr eigenes Verhalten an den Leitlinien der Hochschule ausrichten und als Verhaltensvorbild dienen. Ferner können sie Einfluss auf die Mitarbeiter nehmen, in dem sie Ziele mit diesen

vereinbaren, Feedback geben und Bonifikationen aussprechen. Die frühe Formulierung der Ziele garantiert dabei Transparenz und Fairness in der Behandlung (z.B. bei einer späteren Beurteilung). Da die Mitarbeiter und Studierenden, die wesentliche Quelle des Potentials einer Hochschule sind, sollte darüber hinaus die Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern und Studierenden im Vordergrund des Handelns der Hochschullehrer stehen. Ein Kernelement kann dabei die Partizipation der Mitarbeiter und Studierenden und die Förderung von Autonomie sein – im Sinne der Entwicklung eigenständiger Ideen und Projekte und der Förderung zur Übernahme von Verantwortung von Entscheidungen.

Die von uns angeführte organisationspsychologische Forschung legt nahe, dass mit der Anwendung dieser untereinander vernetzten Prinzipien effizientes Arbeiten in einer Organisation unterstützt wird, das über die Erledigung einer bestimmten Vorgabe hinausgeht und mit einem verstärkten Einsatz für die Organisation verbunden ist. Ohne Zweifel muss aber berücksichtigt werden, dass die Mitarbeiter in Hochschulen immer auch eigenständige Ziele verfolgen, die für sie von hoher Relevanz sind. Dies kann die eigene Karriere sein oder auch Bereiche außerhalb der Hochschule betreffen. Durch Bonifikationen der Leistungen kann man sicher bestimmte Verhaltensweisen unterstützen, aber es bleibt unvermeidbar, dass Ziele der Hochschule letztendlich mit Zielen des einzelnen Mitarbeiters konkurrieren. Sofern diese Ziele für eine größere Gruppe von Mitarbeitern relevant sind, ist es sinnvoll sie zu explizieren und zu berücksichtigen. Dies betrifft insbesondere die akademische Karriereplanung, die im Sinne der Weiterentwicklung der Mitarbeiter stets zu berücksichtigen ist. Mitarbeiter in der wissenschaftlichen Qualifikationsphase müssen viel Energie, in die Forschung stecken. Dies ist unabdingbar für einen späteren Ruf auf eine Professur. Bei den Zielvereinbarungen mit den entsprechenden Mitarbeitern sollte dies berücksichtigt werden.

Letztendlich können die Veränderungen an den Hochschulen aber nur auf der Basis eines professionellen Führungs- und Personalentwicklungssystems aufgefangen werden. Erfolgreiche Führung zeichnet sich dabei gerade dadurch aus, dass Lösungen für schwierige Problemlagen gefunden werden und dass diese Lösungen in transparenter und sozial-sensitiver Weise kommuniziert und konsequent umgesetzt werden.

6 Literaturverzeichnis

Bandura, A. (1977). Social Learning Theory. Oxford, UK: Practice Hall.

Brockner, J. & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: The interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.

Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. New York: Harper & Row.

Dawes, Robyn M. & David, M. (2000) Social Dilemmas. *International Journal of Psychology*, 35, 111-116.

Deci, Edward and Richard Ryan (1985): Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York and London: Plenum Press.

- Farr, J. L.** (1991). Leistungsfeedback und Arbeitsverhalten. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 57-80). Stuttgart: VAP.
- Feltz, D. L. & Lirgg, C. D.** (1998). Perceived team and player efficacy in hockey. *Journal of Applied Psychology*, 83, 557-564.
- Frey, D.** (1998). Center of Excellence – ein Weg zu Spitzenleistungen. In P. Weber (Hrsg.), *Leistungsorientiertes Management: Leistung steigern statt Kosten senken*. Frankfurt: Camputs.
- Frey, D. & Schulz-Hardt, S.** (2000). Zentrale Führungsprinzipien und Center-of-Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement. In D. Frey & Schulz-Hardt (Hrsg.), *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement: Zum Problem der Änderung von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Frey, D. & Schuster, B.** (1996). Innovative Unternehmenskulturen: Wege zum Center of Excellence. *Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing*, 2, 42-46.
- Greenberg, J.** (1986). Determinants of perceived fairness in performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg, J. & Baron, R. A.** (2003). *Behavior in organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hacker, W.** (1999). Regulation und Struktur von Arbeitstätigkeiten. In C.G. Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie – ein Lehrbuch* (S. 385-397). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.** (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Heckhausen, H.** (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H.** (1996). Die Wirkung von Zielsetzungen auf das Handeln. In J. Kuhl & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation, Volition und Handeln*. Enzyklopädie der Psychologie (S. 875-907). Göttingen: Hogrefe.
- Kluger, A. N. & DeNisi, A.** (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical view, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- Marcus, B. & Schuler, H.** (2001). Leistungsbeurteilung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 397-431). Göttingen: Hogrefe.
- Mitchell, T. R.** (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, 19, 57-149.
- Orpen, C.** (1979). The effects of job enrichment on employee satisfaction, involvement, and performance: A field experiment. *Human Relations*, 32, 189-217.
- Rosenstiel, L. v.** (2001). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 312-347). Göttingen: Hogrefe.
- Schraubroeck, J., May, D. R. & Brown, F. W.** (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 455-460.
- Vroom, V.** (1964). *Work and motivation*. New York: Riley.
- Waldman, D. A., Atwater, I. E. & Antonioni, D.** (1998). Has 360-degree feedback gone amok? *Academy of Management Executive*, 12, 86-94.